

Neue Potenziale zur Kostensenkung

Mit Wertstromplanung Verbesserungspotenziale erschließen

Schlanke Produktion erfordert ein Denken in Wertströmen. Oft sind die Prozesse unternehmensübergreifend. Das klassische Controlling fördert eine abteilungsspezifische Denkweise in abgegrenzten Zielen und Budgets. Mit dem Ansatz einer mengen- und zeitorientierten Wertstromplanung mit Darstellung der Herstellkosten erhalten die für den Wertstrom verantwortlichen Entscheidungsträger ein detailliertes Bild der Material- und Informationsflüsse in ihrem Bereich sowie der zugehörigen wesentlichen Kosten und ihrer Ursachen.

von Prof. Dr. Frank Balsliemke

Heute besteht die Herausforderung für die Industrie darin, individuelle Kundenwünsche mit zahlreichen Varianten in geringer Stückzahl bei gleichzeitig steigendem Kostendruck zu befriedigen. Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen immer neue Potenziale zur Kostensenkung identifizieren und damit eine kontinuierliche Verbesserung gewährleisten. Zu diesem Zweck sind Methoden erforderlich, die eine Optimierung von Produktion und Logistik in Bezug auf die gesamte Prozesskette gewährleisten und suboptimale Insellösungen vermeiden.

In vielen Unternehmen hat sich zu diesem Zweck die Wertstromplanung bewährt und etabliert. Dadurch können schon heute erhebliche Verbesserungspotenziale identifiziert und zumindest teilweise umgesetzt werden. Zyklische Materialversorgung, Kanban oder schnelles Rüsten sind nur einige wenige Schlagworte in diesem Zusammenhang. Für die Realisierung entsprechender Maßnahmen ist es notwendig, die erforderlichen personellen und finanziellen Mittel zur Verfügung zu haben und knappe Ressourcen optimal einzusetzen. Die damit eng verbundene Frage der verantwortlichen Entscheider nach dem Nutzen einzelner Maßnahmen lässt sich anhand

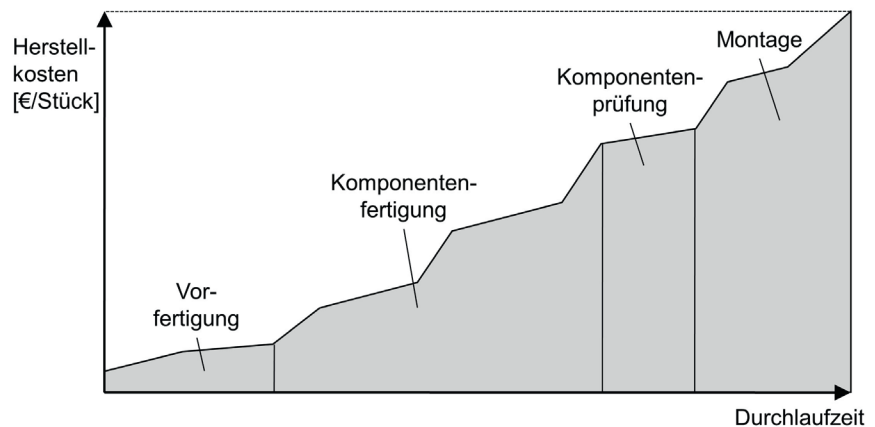


Abb. 1: Wertzuwachskurve (Quelle: In Anlehnung an Coenenberg u.a. (2012), S. 673.)

der Wertstromplanung häufig im Sinne eines verbesserten Materialflusses beantworten. Eine fundierte Aussage über die sich daraus ergebenden Kostenveränderungen ist oft nicht möglich: Die klassische kostenstellenorientierte Kostenrechnung liefert in vielen Fällen nicht die dazu erforderlichen Informationen.

Dies führt nicht selten zur Ablehnung einzelner Maßnahmen, die durchaus zu einer Reduzierung der Kosten hätten führen können. Um diesem Nachteil entgegenzuwirken, kann eine Erweiterung der Wertstromplanung sinnvoll sein. Dazu kann die so genannte Wertzuwachskurve herangezogen werden – ein bereits seit vielen Jahren bekanntes Konzept, das

sich bisher in der betrieblichen Praxis aber kaum durchgesetzt hat.

Die Idee: Eine kostenorientierte Wertstromplanung

Die Wertzuwachskurve ist wie die Wertstromplanung in besonderer Weise auf die Durchlaufzeit der Produkte in Produktion und Logistik ausgerichtet. Anders als bei der Wertstromplanung wird dabei unmittelbar der Zusammenhang zwischen Herstellkosten und Durchlaufzeit abgebildet. Die Wertzuwachskurve (s. Abb. 1) zeigt die Zunahme der Herstellkosten eines Produktes während der Durchlaufzeit in Produktion und Logistik. Wie die Wertstromplanung trägt sie zur Aufdeckung von Optimierungspotenzialen

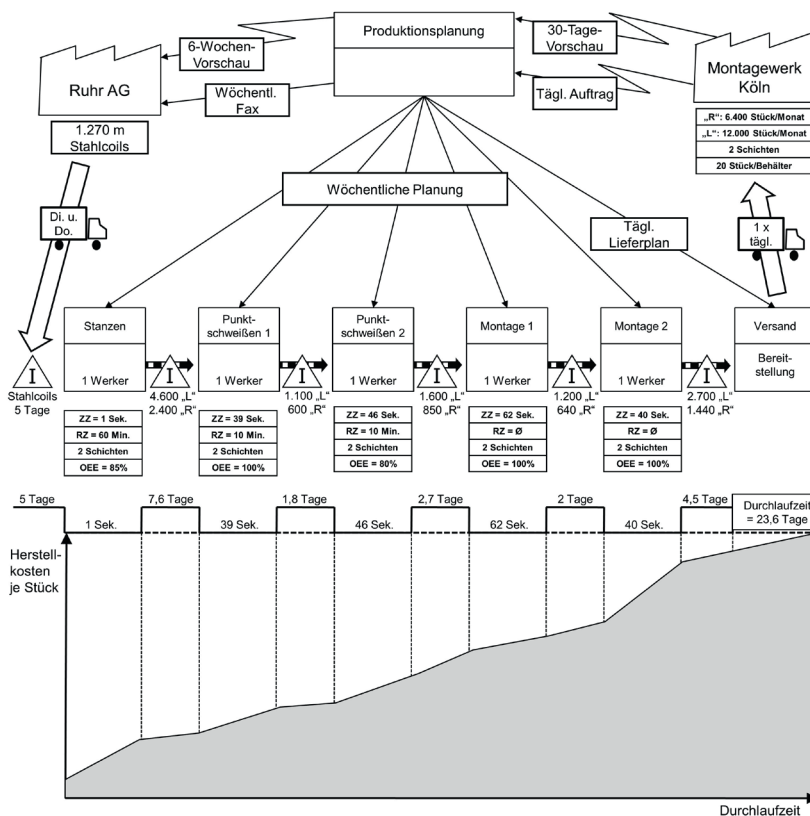


Abb. 2: Kostenorientierte Wertstromplanung (Quelle: Balsliemke (2015), S. 20. Dort erstellt in Anlehnung an Coenberg u.a. (2012), S. 673 und Rother, Shook (2011), S. 30f.)

bei, betont dabei aber vor allem die Kostenkomponente. Durch eine Kombination von Wertstromplanung und Wertzuwachskurve lassen sich Mengen- und Zeitorientierung sowie Kostenorientierung verknüpfen. Das verbindende Element der gemeinsamen Darstellung ist die in beiden Fällen vorhandene Durchlaufzeitachse, so dass der Kostenverlauf an dieser Schnittstelle unterhalb des Material- und Informationsflusses eingefügt werden kann. In Anlehnung an zwei Grundbegriffe aus der Kostenrechnung ergibt sich auf diese Weise

eine Verbindung des Mengengerüsts der Wertstromplanung mit dem Wertgerüst der Wertzuwachskurve. Das Ergebnis ist eine kostenorientierte Wertstromplanung (Beispiel s. Abb. 2).

Was bringt es?

Die kostenorientierte Wertstromplanung liefert einen Denkraum, der unternehmensspezifisch auszufüllen ist. Bisherige Erfahrungen zeigen: Mithilfe des neuen Ansatzes kann für Maßnahmen zur Vermeidung von Verschwendung das jeweilige Potenzial zur Kostensenkung

anschaulich aufgezeigt werden. Die entsprechende Zuordnung knapper Ressourcen durch die Verantwortlichen wird deutlich erleichtert und die Akzeptanz einer Umsetzung bei allen Beteiligten erhöht. In der Folge können sowohl die Durchlaufzeiten der Produkte als auch die entsprechenden Herstellkosten reduziert werden.

Die Wertstromplanung ist in der Lage, häufig lange Listen möglicher Maßnahmen zu generieren, die auf dem Weg zu einem gewünschten Zielzustand umgesetzt werden sollten. Die Wertzuwachskurve eröffnet darüber hinaus die Möglichkeit, diese lange Maßnahmenliste auch nach ihren Kostenwirkungen zu priorisieren. Die Ursache für den Erfolg und damit der wesentliche Vorteil der kostenorientierten Wertstromplanung lassen sich durch die Beantwortung folgender Fragen erklären:

- Welche Kostenschwerpunkte sind in Fertigung, Montage und Logistik zu beobachten?
- Was sind die wichtigsten Kostentreiber in Produktion und Logistik?
- Wo bestehen die größten Potenziale für Kostensenkungen?
- Wie verändern Verbesserungsmaßnahmen sowohl die Prozesse als auch die Kosten?
- Für welche Verbesserungsmaßnahmen lassen sich begrenzt verfügbare Personal- und Finanzressourcen am vorteilhaftesten einsetzen?

Der Autor

Prof. Dr. Frank Balsliemke von der Hochschule Osnabrück ist seit über zehn Jahren in der Prozess- und Ablaufoptimierung industrieller Fertigungs- und Logistikprozesse aktiv. Dabei hat er die Lean-Prinzipien in mehr als 100 erfolgreichen Beratungsprojekten, Seminaren, Vorträgen, Bachelor- und Masterarbeiten sowie studentischen Projekten umgesetzt.

Kontakt: F.Balsliemke@hs-osnabrueck.de



Literaturhinweise

Balsliemke, F.: Kostenorientierte Wertstromplanung. Prozessoptimierung in Produktion und Logistik, Wiesbaden, Springer Gabler, Reihe essentials, 2015.
 Coenberg, G.; Fischer, T.; Günther, T.: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 8., überarbeitete Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 2012.
 Rother, M.; Shook, J.: Sehen lernen. Mit Wertstromdesign die Wertschöpfung erhöhen und Verschwendung beseitigen, Version 1.4, Mülheim, Lean Management Institut, 2011.